

УДК 336.64 : 658.15

**Воробьев Юрий Николаевич,**

доктор экономических наук, профессор,  
заведующий кафедрой финансов предприятий и страхования,  
Институт экономики и управления (структурное подразделение),  
ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского»,  
г. Симферополь, Российская Федерация.

**Vorobyov Yuri Nikolaevich,**

Doctor of Economics, Professor,  
Head of the the Department of Business Finance and Insurance,  
Institute of Economics and Management (structural subdivision),  
FSAEI HE «V.I. Vernadsky Crimean Federal University»,  
Simferopol, Russian Federation.

## УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ ХОЗЯЙСТВУЮЩЕГО СУБЪЕКТА

### FINANCIAL MANAGEMENT OF A BUSINESS ENTITY

Финансово-хозяйственная деятельность организаций должна базироваться на эффективной системе управления. При этом управление финансами существенно отличается в различных хозяйствующих субъектах. Это предполагает разработку теоретических, методических и научно-практических положений, которые можно использовать в крупных и средних организациях, где задействовано большое число работников и значительные масштабы финансовой деятельности. В процессе управления финансами главным объектом выступают финансовые ресурсы. Формирование, распределение, движение и использование финансовых ресурсов определяет основное содержание процесса управления финансами.

Основной целью исследования является обоснование системы управления финансами хозяйствующего субъекта с учетом объективных и субъективных факторов, влияющих на данный процесс.

Исследование вопросов управления финансами хозяйствующего субъекта базируется на применении совокупности методов, включая методы логического анализа и синтеза, теоретического обобщения и научной аргументации, конкретизации и сравнения, метод дедукции, системный подход.

В качестве объекта исследования было взято публичное акционерное общество, где система управления финансами может в наибольшей степени получить свое развитие.

В результате исследования проанализирована подсистема управления финансами хозяйствующего субъекта, показаны элементы финансового механизма управления хозяйствующим субъектом. В процессе теоретического анализа и научной аргументации показано, что в управлении финансами значительная роль отводится как топ-менеджменту, так и среднему управленческому звену. Показано, что ошибки и просчеты топ-менеджмента и среднего управленческого звена могут серьезно навредить акционерному обществу. Обосновано, что управление финансами складывается из трех взаимосвязанных частей: управление формированием финансовых ресурсов; управление распределением и движением финансовых ресурсов; управление использованием финансовых ресурсов. В результате проведенного исследования сформулированы концептуальные положения по системе управления формированием и использованием финансовых ресурсов в публичном акционерном обществе. Показано, что система управления финансами может быть эффективной при выполнении определенных финансово-экономических показателей.

**Ключевые слова:** финансы, финансовые ресурсы, управление, хозяйствующие субъекты, акционерные общества.

Financial and economic activities of organizations should be based on an effective management system. At the same time, financial management differs significantly in different economic entities. This involves the development of theoretical, methodological and scientific-practical provisions that can be used in large and medium-sized organizations, which involve a large number of employees and a large scale of financial activity. In the process of financial management, the main object is financial resources. The formation, distribution, movement and use of financial resources determines the main content of the financial management process.

The main purpose of the study is to substantiate the financial management system of the economic entity, taking into account the objective and subjective factors affecting this process.

The study of financial management issues of an economic entity is based on the application of a set of methods, including methods of logical analysis and synthesis, theoretical generalization and scientific reasoning, concretization and comparison, the method of deduction, the system approach.

The public joint stock company was taken as the object of the study, where the system of financial management can be most developed.

As a result of the study, the subsystem of financial management of an economic entity is analyzed, the elements of the financial mechanism of management of an economic entity are shown. In the process of theoretical analysis and scientific argumentation, it is shown that both top management and middle management play a significant role in financial management. It is shown that mistakes and miscalculations of top management and middle management can seriously harm the joint stock company. It is proved that financial management consists of three interrelated parts: management of the formation of financial resources; management of the distribution and movement of financial resources; management of the use of financial resources. As a result of the study, conceptual provisions on the management system of formation and use of financial resources in a public

joint-stock company are formulated. It is shown that the financial management system can be effective in the implementation of certain financial and economic indicators.

*Keywords:* finance, financial resources, management, economic entities, joint stock companies.

## ВВЕДЕНИЕ

Финансово-хозяйственная деятельность организаций должна базироваться на эффективной системе управления. Эта система принципиально отличается в различных хозяйствующих субъектах. Обусловлено это разными причинами, но, главное состоит в том, что все хозяйствующие субъекты отличаются как своими масштабами, так и видами деятельности, а также организационно-правовыми формами. Кроме того, для российских хозяйствующих субъектов имеет значение и форма собственности. Ведь достаточно много коммерческих организаций реального сектора экономики относятся к государственной форме собственности. Все это вместе оказывает существенное воздействие на систему управления финансово-хозяйственной деятельности.

Рассматривая концептуальные положения по управлению финансами хозяйствующих субъектов, следует понимать, что речь идет о финансовом менеджменте в сфере бизнеса [8, 15, 19].

В экономической литературе есть самые разные взгляды на сущность финансового менеджмента в сфере бизнеса. Но мы придерживаемся следующего определения: «Финансовый менеджмент — экономическое понятие, базирующееся на системе принципов, методов и приемов управления финансами хозяйствующего субъекта, характеризующее эффективность формирования определенного уровня дохода собственников (акционеров) в форме предпринимательской прибыли, дивиденда, процента или курсовой разницы, а также выполнения обязательств перед персоналом, государством и контрагентами» [19].

Рассматривая систему управления финансами хозяйствующих субъектов (финансовый менеджмент в сфере бизнеса), необходимо понимать, что такая система находится под воздействием как внутренних, так и внешних факторов экономической среды, что обуславливает разные управленческие решения, их результаты и конечную эффективность финансово-хозяйственной деятельности [2, 4, 12, 14].

В экономической литературе вопросам управления финансами хозяйствующих субъектов уделяется значительное внимание [1, 3, 11, 16, 17].

Вместе с тем, авторы совершенно по-разному подходят к проблеме управления финансами хозяйствующих субъектов. Например, Герасимов Б.Н. детализирует процесс управления на предприятии и выделяет как один из подпроцессов управление финансами предприятия [9]. При этом он более подробно рассматривает технологию управления финансами предприятия. Герасимов Б.Н. утверждает, что «Многие подпроцессы управления в рамках финансовой деятельности организации достаточно стабильны и унифицированы» [10].

С рядом положений, сформулированных Герасимовым Б.Н., можно согласиться. Вместе с тем, финансово-хозяйственная деятельность коммерческих организаций никогда не была и не будет стабильной, полностью унифицированной, так как внутренние и внешние факторы экономической среды не могут быть стабильными. Нестабильность внутренней и внешней среды является объективным явлением экономического развития, усиливающимся за счет действия субъективных процессов под воздействием изменения интересов отдельных людей, групп людей и целых коллективов. Кроме того, значительную субъективность в процесс финансово-хозяйственной деятельности вносит существующая система управления, когда от источника принятия управленческого решения до исполнителя проходит длительная цепочка передачи управленческой информации. В результате смысл и содержание, характер и акцент в первоначальном управленческом решении принципиально изменяется. Поэтому нестабильность внутренней и внешней экономической среды хозяйствующих субъектов вынуждает использовать различные методы, модели и приемы корректирующего управленческого воздействия на современные бизнес-процессы [7, 13, 18, 21, 22].

На эффективность управления финансами хозяйствующих субъектов значительное влияние оказывает государство [20]. Государственное воздействие может быть позитивным, т.е. стимулировать экономическое развитие, но может быть и негативным, что приводит к серьезным финансово-хозяйственным проблемам. В результате действия государства на финансово-хозяйственную деятельность организаций управленческие решения достаточно часто изменяются не в лучшую сторону. Хозяйствующие субъекты вынуждены корректировать свою финансовую деятельность с тем, чтобы сократить дополнительные расходы, или изменить направления финансовых потоков.

В зарубежной экономической литературе вопросы управления финансами хозяйствующих субъектов рассматриваются, чаще всего, с позиции либо акционеров, либо управления доходами и методами финансирования бизнеса [23, 24, 25, 26].

Главным объектом управления финансами хозяйствующих субъектов являются финансовые ресурсы. Формирование, распределение, движение и использование финансовых ресурсов определяет ос-

новное содержание процесса управления финансами любого хозяйствующего субъекта промышленности, аграрной сферы, строительства, транспорта и т.п. [5, 6].

Управление финансами хозяйствующих субъектов предполагает решение очень большого круга задач. Но, главной целью управления финансами хозяйствующего субъекта является обеспечение эффективности формирования, распределения, движения и использования финансовых ресурсов в результате чего можно максимизировать доходы собственников на вложенный капитал, стимулировать экономическое развитие организации, обеспечить выполнение взятых на себя обязательств перед персоналом, государством, контрагентами.

### **ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ**

Рассмотрение проблем управления финансами хозяйствующих субъектов имеет важное значение как в процессе формирования, распределения и движения финансовых ресурсов, так и их использования. Управляя финансами хозяйствующего субъекта, можно достичь самых разных экономических результатов. Эти результаты находят свое отражение в доходах собственников (акционеров) хозяйствующих субъектов, параметрах финансовой устойчивости, платежеспособности, ликвидности и эффективности.

При формировании системы управления финансами хозяйствующего субъекта ставится задача достижения наилучших финансово-экономических результатов. Однако, следует учитывать, что управление осуществляется конкретными руководителями, а их управленческие решения реализуют определенные исполнители. В результате эффективность управления финансами хозяйствующего субъекта не всегда соответствует ожиданиям. Поэтому в процессе разработки системы управления финансами хозяйствующего субъекта надо учитывать не только объективные, но и субъективные стороны этого процесса.

В связи с этим, основной целью статьи является обоснование системы управления финансами хозяйствующего субъекта с учетом объективных и субъективных факторов, влияющих на данный процесс.

В процессе исследования использовались самые различные научные методы и приемы, которые позволили рассмотреть и обосновать систему управления финансами хозяйствующего субъекта. В частности, были применены методы логического анализа и синтеза, теоретического обобщения и научной аргументации, конкретизации и сравнения, метод дедукции, системный подход.

### **РЕЗУЛЬТАТЫ**

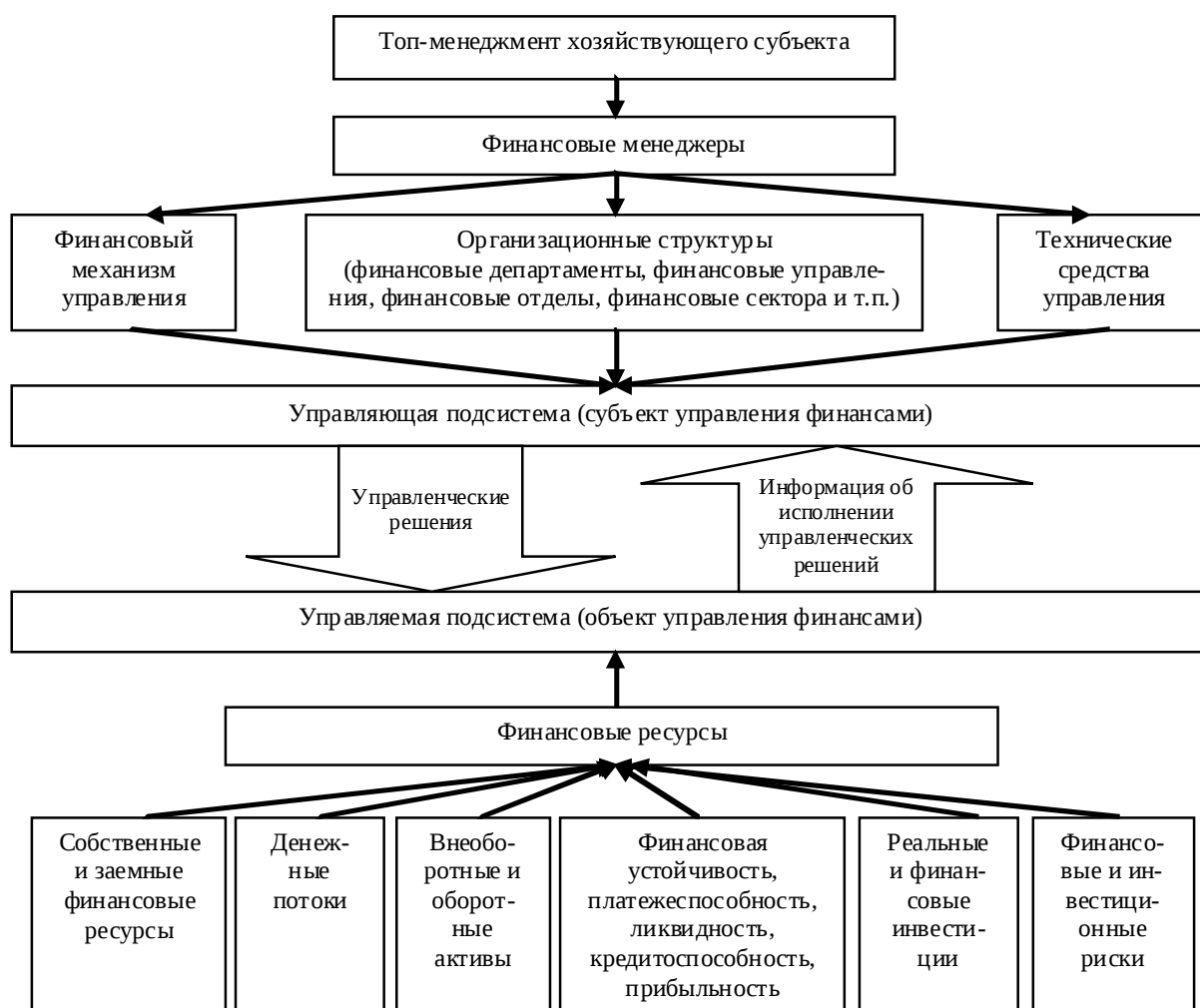
Управление финансами хозяйствующего субъекта предполагают наличие двух взаимосвязанных подсистем. Первая подсистема — это управляющая подсистема или субъект управления, которая характеризует субъективную сторону системы управления финансами хозяйствующего субъекта. Вторая подсистема — это управляемая подсистема или объект управления, которая характеризует объективную сторону системы управления финансами хозяйствующего субъекта (рис. 1).

Управляющая подсистема по своей внутренней природе имеет субъективную основу. Эта основа проявляется в конкретных руководителях высшего и среднего звена руководства хозяйствующего субъекта. Знания, профессионализм, опыт, финансово-хозяйственное чутье — все это составляет основу для грамотного принятия управленческих решений на высшем уровне управления организации. Однако какими бы не были профессионалами топ-менеджеры и финансовые менеджеры, значительную часть управленческих решений обеспечивают руководители и сотрудники организационных структур управления финансами, используя финансовый механизм и технические средства управления. Как показывает отечественная и зарубежная практика среднее звено управления финансами достаточно часто допускает ошибки, которые отрицательно сказываются на правильности, своевременности и полноте принимаемых управленческих решений [2, 6, 14, 15, 19].

Ошибки сотрудников среднего звена могут быть обусловлены как личностными качествами, так и используемым финансовым механизмом, а также техническими средствами. Личностные качества сотрудников финансовых служб — это не только и далеко не столько их профессионализм и опыт, но также социально-экономическая мотивация к эффективной работе, социально-психологическая обстановка в коллективе, личные проблемы и трудности, состояние здоровья, влияние погодных условий и прочие факторы. Личностные качества сотрудников финансовых служб не всегда удается в полной мере своевременно понять и учесть в процессе формирования стройной системы управления финансами. Достаточно часто недостатки сотрудников финансовых служб распознаются тогда, когда уже совершены те или иные ошибки, или более того, преднамеренные негативные действия, которые нанесли определенный или заметный ущерб финансовым результатам деятельности организации.

Для многих сотрудников среднего звена характерна определенная пассивность в работе, которая сказывается на результатах подготовки нужной информации для высшего руководства организации. Такая пассивность может поясняться прежде всего отсутствием либо социально-экономической мотивации, либо внутренними причинами, которые не зависят от руководства организации, ее коллектива.

Устранить негативные проблемы, связанные с деятельностью среднего персонала финансовых служб, можно за счет использования эффективного финансового механизма, который включает следующие



**Рис. 1.** Подсистемы управления финансами хозяйствующего субъекта (Составлено на основе [19])

элементы: а) совокупность финансовых методов, способов и приемов работы; б) финансовые рычаги, стимулы, санкции, лимиты и резервы; в) финансовые нормы и нормативы; г) правовое обеспечение финансово-хозяйственной деятельности; д) информационное обеспечение управления финансами; е) используемые в практической деятельности теоретические концепции и модели (рис. 2).

Однако сам по себе финансовый механизм не может дать позитивного результата, если не будет создана эффективная технология его применения. Эта технология должна базироваться на использовании совокупности технических средств, которые позволяют в автоматическом режиме получать значительное количество финансово-экономических показателей, контролировать деятельность сотрудников



**Рис. 2.** Элементы финансового механизма управления хозяйствующим субъектом (Составлено на основе [19])

финансовых служб на предмет недопущения ими непреднамеренных ошибок. Автоматизация значительного числа финансово-экономических операций, которые выполняют сотрудники финансовых служб, может привести к двум возможным последствиям. Во-первых, сокращению части персонала, особенно занятого рутинными и неэффективными операциями. Во-вторых, сокращению числа непреднамеренных ошибок, связанных с деятельностью отдельного человека.

Вместе с тем, следует учесть, что ошибки может допускать и самая современная техника. В результате таких ошибок могут приниматься абсолютно нерациональные финансово-хозяйственные решения. Поэтому с позиции эффективности принятия управленческих решений в области финансов хозяйствующих субъектов важно сочетание деятельности высокопрофессиональных сотрудников и автоматизированных систем управления финансами.

Однако ошибки и неточности сотрудников среднего звена финансовых служб не идут ни в какое сравнение с теми негативными действиями, что допускают топ-менеджеры или финансовые менеджеры. Достаточно часто на высшем уровне прослеживаются не просто ошибки, а преднамеренные действия, которые сознательно отдельные руководители реализуют с определенными целями. Такие негативные действия являются результатом противостояния между топ-менеджментом, с одной стороны, и собственниками, с другой стороны. В результате такого противостояния возможны самые различные негативные последствия, в том числе, доведение хозяйствующего субъекта до банкротства, или по крайней мере до такого финансово-экономического состояния, когда собственникам становится невыгодным владеть корпоративными правами. В этом случае топ-менеджеры прямо или через посредников скупают корпоративные права и фактически становятся владельцами предприятий. В России такие ситуации очень редкие, так как в руководстве хозяйствующего субъекта или в качестве председателя совета директоров всегда присутствует главный акционер. В то же время в других государствах такое поведение топ-менеджеров происходит достаточно часто.

Управление финансами хозяйствующего субъекта подразделяется на три составные части.

Во-первых, управление формированием финансовых ресурсов хозяйствующего субъекта. При этом формируются собственные и заемные финансовые ресурсы, определяются источники формирования финансовых ресурсов, оценивается риск привлечения тех или иных видов финансовых ресурсов. Оценивается стоимость привлечения финансовых ресурсов из различных источников. Обосновывается как структура формируемых финансовых ресурсов, так и структура будущих пассивов хозяйствующего субъекта.

Во-вторых, управление распределением и движением финансовых ресурсов. В процессе такого управления принимаются решения о направлении того или иного объема финансовых ресурсов для решения оперативных, текущих или стратегических задач. Как правило, в процессе распределения и движения финансовых ресурсов определяются финансовые потоки, связанные с операционной, инвестиционной и финансовой деятельностью организации. В определенные временные интервалы хозяйствующий субъект имеет различную потребность в финансовых ресурсах для различных видов хозяйственной деятельности. Операционная деятельность, как правило, относительно стабильная по суммам финансовых ресурсов, а поэтому распределение на это направление финансовых ресурсов имеет более прогнозируемый характер. В то же время инвестиционная и финансовая деятельность менее прогнозируемая, так как связана с колебаниями стоимости инвестиционных и финансовых инструментов, а поэтому менее прогнозируемая, а, значит, требует распределения неодинаковых объемов финансовых ресурсов в различные периоды времени и для различных инвестиционных и финансовых операций.

В-третьих, управление использованием финансовых ресурсов хозяйствующего субъекта. В процессе использования финансовых ресурсов происходит изменение как объемов, так и структуры пассивов. В результате изменяются величина, состав и структура собственного и заемного капитала, меняются показатели финансовой устойчивости, платежеспособности, ликвидности, кредитоспособности, прибыльности, эффективности хозяйствования. В процессе использования финансовых ресурсов оцениваются финансовые риски и их последствия для хозяйствующего субъекта.

Из трех основных частей управления финансами наибольшее значение, по нашему мнению, имеет управление формированием и использованием финансовых ресурсов. Поэтому в дальнейшем мы рассмотрим систему управления формированием и использованием финансовых ресурсов публичного акционерного общества.

В процессе управления финансами хозяйствующего субъекта значительное внимание уделяется специфике деятельности. Ведь отрасль, в которой функционирует организация, достаточно серьезно влияет на величину, состав и структуру финансовых ресурсов. На величину, состав и структуру финансовых ресурсов также влияют организационно-правовые формы хозяйствования, масштабы деятельности, форма собственности.

Управление финансами в публичных акционерных обществах предполагает наиболее широкое использование различных методов, способов и приемов. В публичных акционерных обществах вопросы

формирования, распределения, движения и использования финансовых ресурсов находятся в компетенции не только топ-менеджмента, но также и собственников (акционеров). Надо сказать, что и государство в лице соответствующих органов власти заинтересовано, чтобы акционерные общества имели достаточные объемы финансовых ресурсов и рационально их использовали. А для этого государство принимает различные законы и нормативные и правовые акты, которые определяют порядок привлечения финансовых ресурсов, создания финансовых фондов, их использования.

Наибольшее воздействие государство оказывает на процесс формирования и распределения финансовых ресурсов. Это воздействие осуществляется, в первую очередь, за счет действия трех систем: финансовой, бюджетной и налоговой. Эти системы взаимосвязаны, но на объемы формирования финансовых ресурсов публичных акционерных обществ наибольшее влияние оказывает финансовая и налоговая системы. При этом налоговая система с помощью налогов и сборов перераспределяет часть финансовых ресурсов в пользу государства, тем самым уменьшая финансовые возможности публичных акционерных обществ (рис. 3).



**Рис. 3.** Взаимосвязь публичного акционерного общества с финансовой, бюджетной и налоговой системами в процессе формирования, распределения и движения финансовых ресурсов (Составлено автором)

Финансовая система выступает основой для формирования, распределения и перераспределения финансовых ресурсов. В результате функционирования финансовой системы публичные акционерные общества, как и другие хозяйствующие субъекты, получают возможность формировать свои финансовые ресурсы как за счет собственных источников, так и за счет возможностей финансового рынка. Управление финансами в публичных акционерных обществах во взаимосвязи с финансовой системой в полной мере реализуется при эффективно функционирующей финансовой системе.

Бюджетная система обеспечивает двустороннее движение финансовых ресурсов публичных акционерных обществ. Во-первых, для функционирования бюджетной системы публичные акционерные общества, как и другие хозяйствующие субъекты, должны направить часть своих финансовых ресурсов в бюджеты различного уровня. Во-вторых, за счет сформированных бюджетов бюджетной системы происходит обратное движение финансовых ресурсов по направлению хозяйствующих субъектов, в т. ч. и публичных акционерных обществ. Однако это обратное движение не является эквивалентным первому финансовому потоку от хозяйствующих субъектов к бюджетам. Во втором случае бюджетные средства поступают только части хозяйствующих субъектов (публичных акционерных обществ) исходя из участия этих организаций в государственных или муниципальных закупках. Поэтому управление финансами во взаимосвязи бюджетная система и публичное акционерное общество направлено на максимально возможное выравнивание потоков финансовых ресурсов между ними.

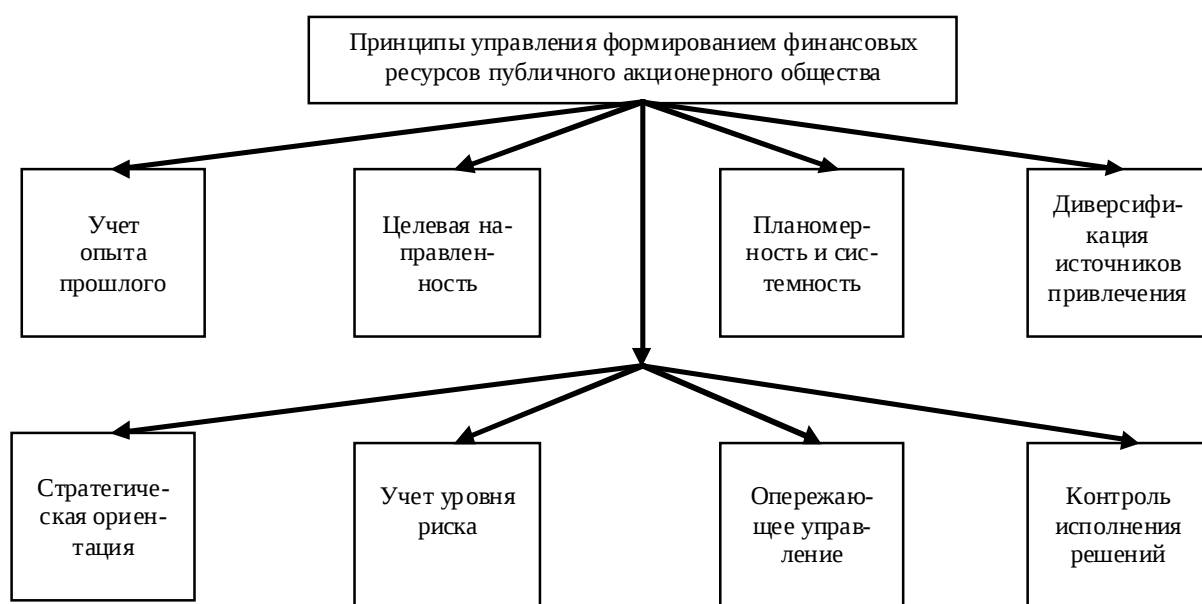
Налоговая система обеспечивает, как правило, одностороннее движение финансовых ресурсов от публичных акционерных обществ к государству с целью наполнения бюджетов бюджетной системы страны. При этом на практике возможны случаи возвратного движения финансовых ресурсов, когда это предусматривается отдельными налогами и сборами, или, когда установлены случаи переплаты налогов и сборов. Однако в процессе возвратного движения финансовых ресурсов налоговая система не участвует. Этот процесс осуществляется за счет бюджетной системы. Управление финансами публичных акционерных обществ во взаимосвязи с налоговой системой должно строиться на обеспечении

оптимизации налоговых платежей, недопущения переплаты налогов и сборов, недопущения штрафов, пени и других финансовых санкций, которые фактически сокращают финансовые ресурсы публичного акционерного общества.

Сущность управления финансовыми ресурсами публичного акционерного общества была сформулирована нами в следующем виде: «Управление формированием финансовых ресурсов публичных акционерных обществ — это часть единой системы финансового менеджмента, включающая совокупность принципов, функций, методов, способов и приемов, с помощью которых возможна реализация управленческих решений, связанных с поиском, оценкой и привлечением финансовых ресурсов из различных источников для финансового обеспечения хозяйственной деятельности» [6]

Из данного определения вытекает основная цель управления формированием финансовых ресурсов в публичных акционерных обществах является создание благоприятных условий для эффективного финансового обеспечения хозяйственной деятельности, повышения рыночной стоимости, роста благосостояния собственников-акционеров и выполнения взятых на себя финансовых обязательств» [6].

Процесс управления формированием финансовых ресурсов публичного акционерного общества базируется на следующих принципах (рис. 4).



**Рис. 4.** Принципы управления формированием финансовых ресурсов публичного акционерного общества (Составлено на основе [6])

Перечисленные принципы в совокупности позволяют обеспечить реализацию сущностных характеристик и содержание процесса управления формированием финансовых ресурсов в публичных акционерных обществах. При этом все принципы взаимосвязаны и должны полностью реализовываться в процессе управления формированием финансовых ресурсов. Невыполнение хотя бы одного из перечисленных принципов может серьезно повлиять на качество и результативность управления.

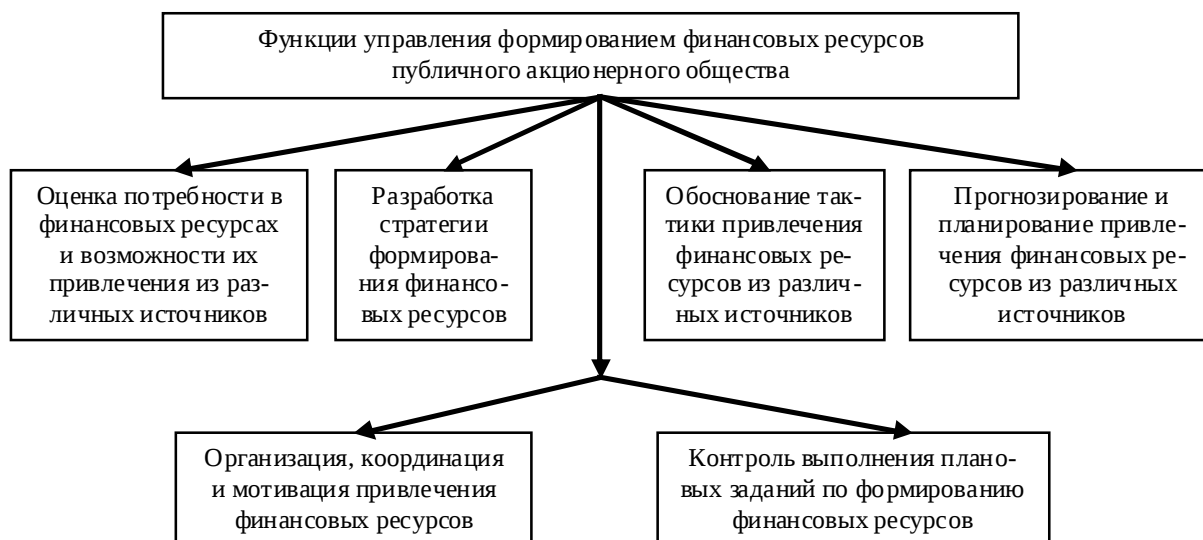
Функции управления формированием финансовых ресурсов отражают по существу содержание этого процесса (рис. 5).

Реализация всех перечисленных функций является необходимым условием эффективного процесса управления формированием финансовых ресурсов. Строгая последовательность реализации функций, завершенность действия каждой из них обеспечивают позитивный результат финансово-хозяйственной деятельности публичного акционерного общества.

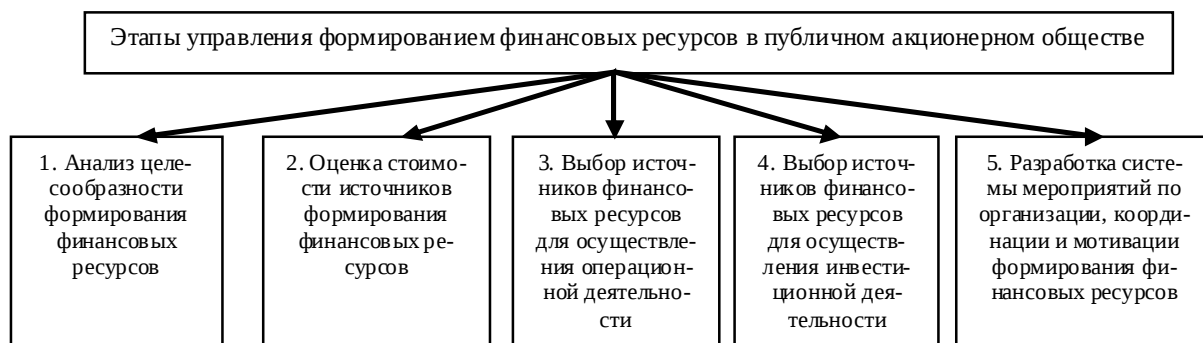
Содержание процесса управления формированием финансовых ресурсов находит свое отражение в последовательности этапов управления (рис. 6).

Все пять этапов управления формированием финансовых ресурсов имеют существенное значение. Однако именно на пятом этапе происходит процесс формирования финансовых ресурсов. Поэтому разработка системы мероприятий по организации, координации и мотивации формирования финансовых ресурсов должна включать следующие составные элементы:

1) определение общего объема формирования финансовых ресурсов в зависимости от оценки стоимости отдельных источников;



**Рис. 5.** Функции управления формированием финансовых ресурсов публичного акционерного общества (Составлено на основе [6])

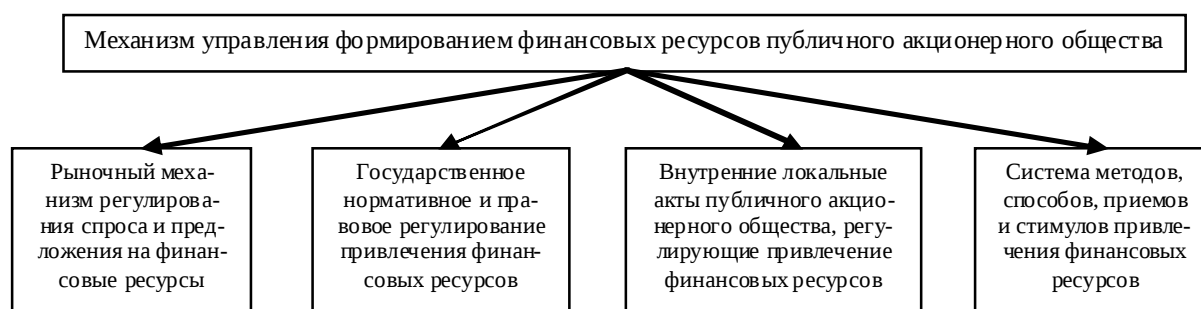


**Рис. 6.** Этапы управления формированием финансовых ресурсов публичного акционерного общества (Составлено на основе [6])

- 2) определение объема формирования финансовых ресурсов по отдельным источникам;
- 3) выявление наиболее благоприятных периодов для привлечения финансовых ресурсов из различных источников;
- 4) анализ состояния привлечения финансовых ресурсов из различных источников;
- 5) прогнозирование возможных изменений в привлечении финансовых ресурсов из различных источников;
- 6) оценка влияния процесса формирования финансовых ресурсов на рыночную стоимость публичного акционерного общества;
- 7) выявление рисков и угроз в процессе формирования финансовых ресурсов публичного акционерного общества;
- 8) организация работы финансовых служб по привлечению финансовых ресурсов из различных источников;
- 9) координация деятельности разных служб и подразделений публичного акционерного общества в процессе формирования финансовых ресурсов;
- 10) контроль процесса формирования финансовых ресурсов со стороны топ-менеджеров и финансовых менеджеров публичного акционерного общества, а также совета директоров и акционеров.

Процесс управления формированием финансовых ресурсов публичного акционерного общества предполагает наличие определенного механизма. Этот механизм представляет собой систему элементов, с помощью которой обеспечивается регулирование и реализация управленческих решений в области привлечения различных источников финансовых ресурсов. Состав такого механизма может быть следующим (рис. 7).

Во-первых, рыночный механизм регулирования спроса и предложения на финансовые ресурсы. Этот механизм реализуется на финансовом рынке, где сталкиваются интересы продавцов и покупате-



**Рис. 7.** Механизм управления формированием финансовых ресурсов публичного акционерного общества (Составлено на основе [6])

лей финансовых ресурсов. Соотношение спроса и предложения на финансовые ресурсы определяет их цену в конкретный период, что очень важно для публичного акционерного общества, привлекающего финансовые ресурсы с финансового рынка.

Во-вторых, государственное нормативное и правовое обеспечение регулирования привлечения финансовых ресурсов. Это совокупность законодательных актов, норм и правил, которыми должно руководствоваться публичное акционерное общество, привлекая финансовые ресурсы не только из внешних, но также из внутренних источников.

В-третьих, внутренние локальные акты публичного акционерного общества, регулирующие привлечение финансовых ресурсов. К таким локальным актам можно отнести: устав публичного акционерного общества; разработанную финансовую стратегию и финансовую политику; дивидендную политику; учетную политику; перспективные и текущие финансовые планы; систему долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных прогнозов и бюджетов; систему норм и нормативов; решения собрания акционеров; решения совета директоров, приказы по акционерному обществу, в части формирования финансовых ресурсов.

В-четвертых, система методов, способов, приемов, рычагов и стимулов привлечения финансовых ресурсов. Она включает значительный перечень методов, способов, приемов, рычагов и стимулов. Их применение на практике обусловлено сложившейся финансово-экономической ситуацией, действующими в конкретный период государственными нормативными и правовыми актами, уровнем риска, параметрами стоимости различных источников финансовых ресурсов.

Рассмотрим систему управления использованием финансовых ресурсов в публичном акционерном обществе.

Во-первых, рассмотрим принципы управления использованием финансовых ресурсов публичного акционерного общества. При этом часть принципов соответствует принципам управления формированием финансовых ресурсов (рис. 8).

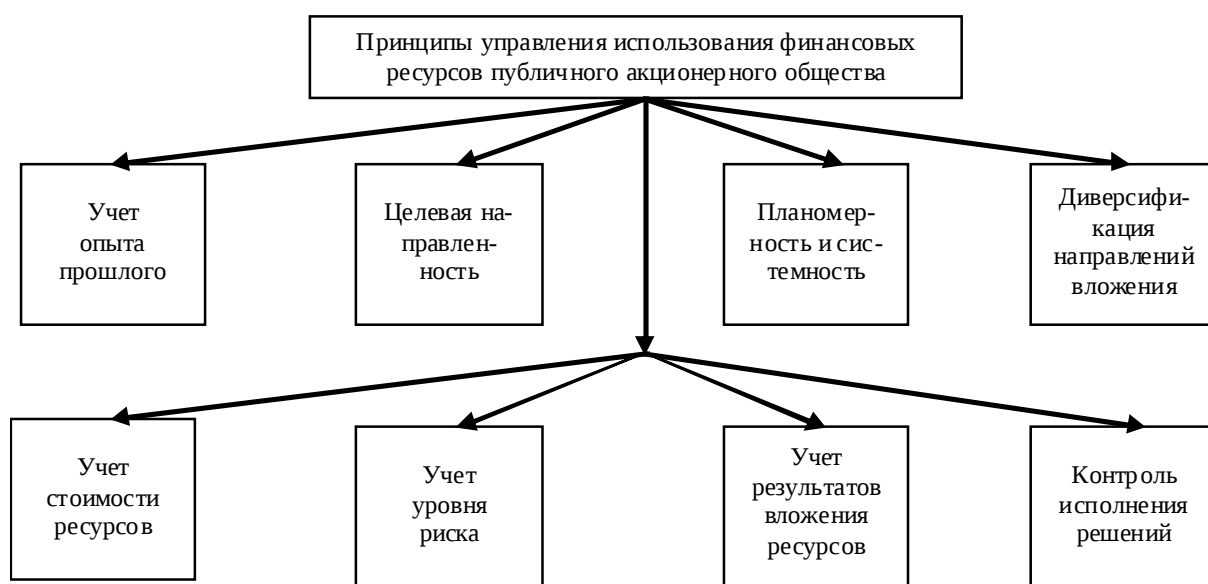
В процессе управления использованием финансовых ресурсов выделяются такие принципы, которые учитывают специфику использования финансовых ресурсов. Это диверсификация направлений вложения (операционная и инвестиционная деятельности); учет стоимости финансовых ресурсов; учет результатов вложения ресурсов (определения эффективности вложения средств).

Перечисленные принципы действуют во взаимосвязи, а поэтому они должны реализоваться комплексно. Невыполнение хотя бы одного из перечисленных принципов может существенно ухудшить ситуацию по управлению использованием финансовых ресурсов.

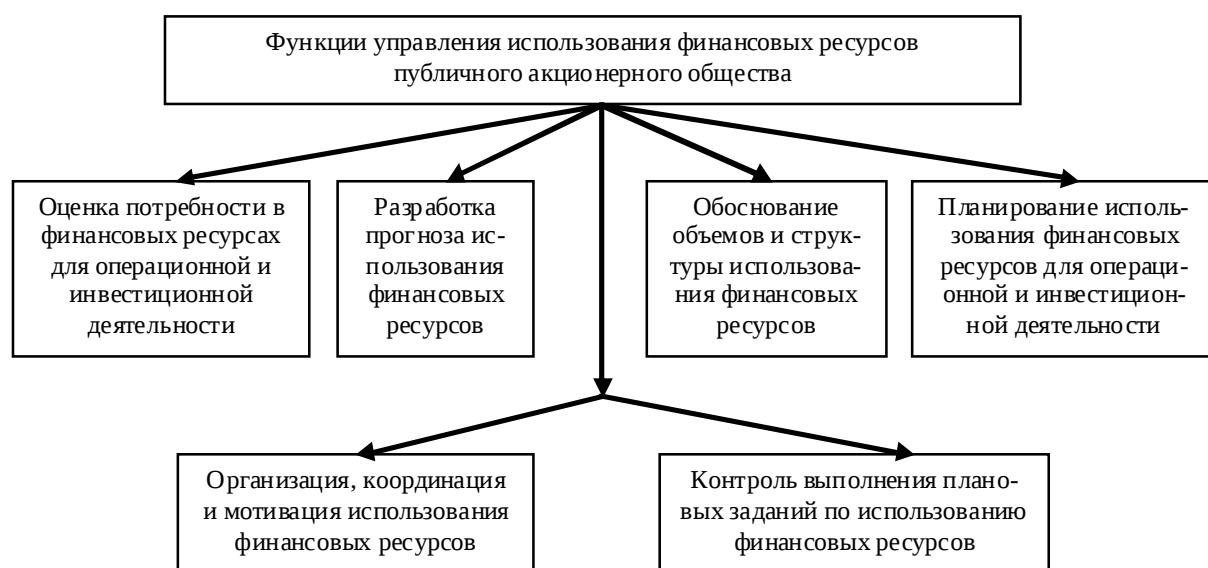
Функции управления использованием финансовых ресурсов отражают по существу содержание этого процесса (рис. 9).

Можно выделить шесть основных функций управления использованием финансовых ресурсов: оценка потребности в финансовых ресурсах для операционной и инвестиционной деятельности; разработка прогноза использования финансовых ресурсов; обоснование объемов и структуры использования финансовых ресурсов; планирование использования финансовых ресурсов для операционной и инвестиционной деятельности; организация, координация и мотивация использования финансовых ресурсов; контроль выполнения плановых заданий по использованию финансовых ресурсов.

Надо сказать, что процесс управления формированием и использованием финансовых ресурсов является не одномоментным. Между действиями по формированию и по использованию финансовых ресурсов может пройти определенный период времени, иногда достаточно большой. А поэтому объем сформированных и использованных финансовых ресурсов может быть далеко не одинаковым, что связано со стоимостью ресурсов, рисками, результатами их вложения. В результате такого несовпадения в процессе использования финансовых ресурсов учитываются новые аспекты или нюансы, которых не было в процессе формирования финансовых ресурсов.



**Рис. 8.** Принципы управления использованием финансовых ресурсов публичного акционерного общества (Составлено автором)

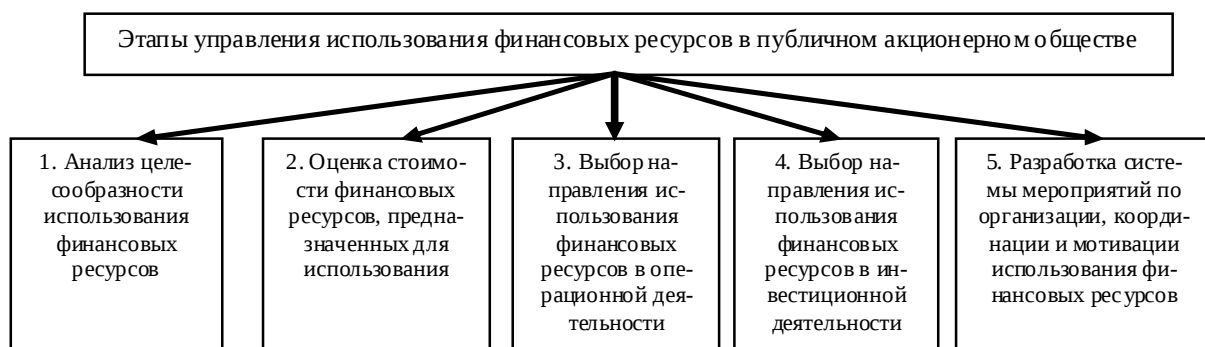


**Рис. 9.** Функции управления использованием финансовых ресурсов публичного акционерного общества (Составлено автором)

Содержание процесса управления использованием финансовых ресурсов находит свое отражение в последовательности этапов управления (рис. 10).

Все пять этапов управления использованием финансовых ресурсов имеют существенное значение. Вместе с тем разработка системы мероприятий по организации, координации и мотивации использования финансовых ресурсов имеет особое значение. Она должна включать следующие составные элементы:

- 1) анализ использования финансовых ресурсов по совокупности показателей;
- 2) выявление наиболее эффективных и проблемных направлений использования финансовых ресурсов;
- 3) прогнозирование результатов использования финансовых ресурсов по операционной и инвестиционной деятельности;
- 4) учет уровней риска при вложении финансовых ресурсов в операционную и инвестиционную деятельность;



**Рис. 10.** Этапы управления формированием финансовых ресурсов публичного акционерного общества (Составлено автором)

5) планирование использования финансовых ресурсов по операционной и инвестиционной деятельности;

6) оценка влияния использования финансовых ресурсов на рыночную стоимость акционерного общества, рыночный курс обыкновенных акций;

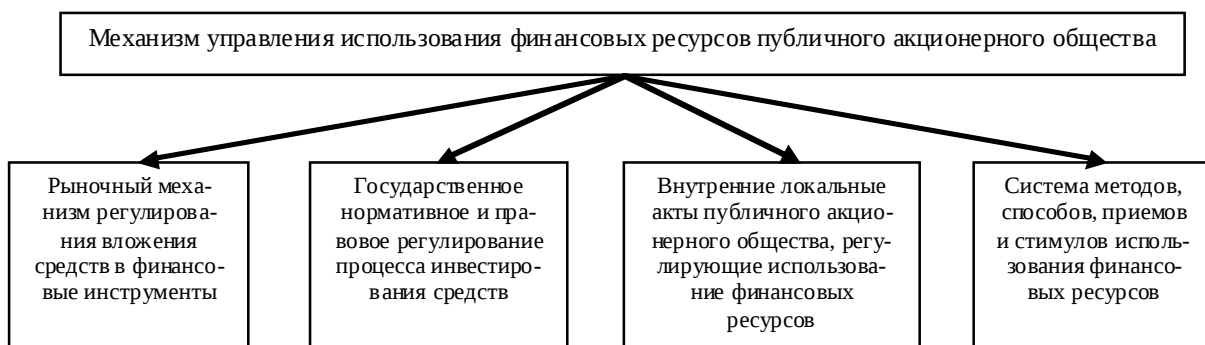
7) организация работы финансовых и других служб публичного акционерного общества по использованию сформированных финансовых ресурсов;

8) координация различных служб публичного акционерного общества в процессе использования имеющихся и дополнительно привлекаемых финансовых ресурсов;

9) мотивация персонала публичного акционерного общества к более эффективному использованию имеющихся финансовых ресурсов;

10) контроль процесса использования финансовых ресурсов со стороны топ-менеджеров и финансовых менеджеров публичного акционерного общества, а также совета директоров и акционеров.

Процесс управления использованием финансовых ресурсов публичного акционерного общества предполагает наличие определенного механизма. Этот механизм представляет собой систему элементов, с помощью которой обеспечивается регулирование и реализация управленческих решений в области использования финансовых ресурсов. Состав такого механизма может быть следующим (рис. 11).



**Рис. 11.** Механизм управления использованием финансовых ресурсов публичного акционерного общества (Составлено автором)

Так как финансовые ресурсы уже сформированы, то механизм управления их использованием в основном зависит от внутренних локальных нормативных актов публичного акционерного общества. Исключение составляет использование финансовых ресурсов в процессе инвестирования, когда имеющиеся средства вкладываются как в реальные объекты, так и в финансовые инструменты. В результате таких вложений приходится учитывать самые разные государственные правовые и нормативные акты.

Управление формированием и использованием финансовых ресурсов публичного акционерного общества должно обеспечить получение определенного эффекта. Это должно найти отражение в увеличении следующих показателей.

Во-первых, в росте выручки от реализации продукции, товаров, работ и услуг.

Во-вторых, в увеличении прибыли до налогообложения.

В-третьих, в увеличении чистой прибыли.

В-четвертых, в росте капитализации публичного акционерного общества.

В-пятых, в увеличении реальной стоимости публичного акционерного общества.

В-шестых, в росте дивидендных выплат акционерам.

В-седьмых, в росте производительности труда.

Кроме того, эффективность управления финансами хозяйствующего субъекта также позитивно отражается на уровне финансовой устойчивости, платежеспособности и ликвидности.

Если в процессе управления финансами хозяйствующего субъекта обеспечено увеличение семи перечисленных выше показателей, в т.ч. в расчете на единицу активов, а также обеспечены высокие уровни финансовой устойчивости, платежеспособности и ликвидности, то можно признать такое управление эффективным.

## ВЫВОДЫ

Проведенные исследования позволяют сформулировать такие выводы.

Во-первых, управление финансами хозяйствующего субъекта следует рассматривать через призму формирования, распределения, движения и использования финансовых ресурсов. При этом данные процессы отличаются у разных хозяйствующих субъектов.

Во-вторых, управление финансами следует рассматривать как совокупность отдельных, но взаимосвязанных процессов управления формированием, распределением и использованием финансовых ресурсов.

В-третьих, на примере публичного акционерного общества были раскрыты системы управления формированием и использованием финансовых ресурсов. Показаны составные элементы этой системы управления финансовыми ресурсами.

В-четвертых, эффективность управления формированием и использованием финансовых ресурсов может быть достигнута только при условии роста величины основных финансово-экономических показателей, в т.ч. в расчете на единицу активов.

В-пятых, эффективность управления финансами хозяйствующих субъектов в значительной мере зависит от персонала, топ-менеджмента и финансовых менеджеров, их профессионализма, опыта, социально-психологического состояния и других внешних факторов. Уменьшение этой зависимости возможно при использовании автоматизированных систем управления финансами, где автоматика и человек будут дополнять и проверять друг друга.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алексеева О.Л. Управление финансами организации с использованием ERP-систем / О.Л. Алексеева, М.С. Павлова // *Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики*. — 2016. — № 3. — С. 77–81.
2. Белова М.Д. Особенности использования различных моделей управления финансами компании в условиях экономической нестабильности / М.Д. Белова // *Алтайский вестник Финансового университета*. — 2017. — № 2. — С. 163–167.
3. Борщ Л.М. Финансовая стратегия управления денежными потоками предприятия / Л.М. Борщ // *Научный вестник: финансы, банки, инвестиции*. — 2018. — № 1 (42). — С. 19–28.
4. Волков А.Ю. Управление финансами и инновациями на предприятии / А.Ю. Волков, Е.Б. Зборовская // *Азимут научных исследований: экономика и управление*. — 2016. — Т. 5. — № 3 (16). — С. 74–78.
5. Воробьев Ю.Н. Финансовые ресурсы публичных акционерных обществ промышленности / Ю.Н. Воробьев // *Научный вестник: финансы, банки, инвестиции*. — 2018. — № 1 (42). — С. 5–18.
6. Воробьев Ю.Н. Формирование финансовых ресурсов акционерными обществами: монография / Ю.Н. Воробьев. — Симферополь : ООО «Антиква», 2017. — 277 с.
7. Воробьева Е.И. Финансовые методы регулирования бизнеса в России / Е.И. Воробьева // *Научный вестник: финансы, банки, инвестиции*. — 2018. — № 4 (45). — С. 17–30.
8. Воротынцева А.В. Система управления финансами предприятия / А.В. Воротынцева, Д.В. Соломахина // *Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования*. — 2017. — № 4. (22). — С. 40–48.
9. Герасимов Б.Н. Содержание и структура процесса управления финансами организации / Б.Н. Герасимов // *Экономика и бизнес: теория и практика*. — 2018. — № 8. — С. 16–22.
10. Герасимов Б.Н. Технологизация подпроцессов управления финансами организации / Б.Н. Герасимов // *Экономика и бизнес: теория и практика*. — 2018. — № 10-1. — С. 49–58.
11. Грызунова Н.В. Управление финансами хозяйствующих субъектов: современные технологии кредитования рыночных субъектов в условиях дефицита ликвидности / Н.В. Грызунова // *Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО*. — 2014. — № 6-2. — С. 285–288.
12. Крылов С.И. Сбалансированная система показателей и прикладной стратегический анализ в стратегическом управлении финансами / С.И. Крылов // *Экономический анализ: теория и практика*. — 2015. — № 21 (420). — С. 2–14.
13. Лаврушина В.Б. Оценочные значения в системе управления финансами предприятия / В.Б. Лаврушина // *Экономика и управление: проблемы и решения*. — 2017. — Т.1, № 6. — С. 73–76.
14. Маймина Э.В. Методологический аспект использования технологий управления финансами коммерческой организации в целях обеспечения ее экономической устойчивости / Э.В. Маймина // *Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права*. — 2017. — № 5 (66). — С. 240–251.
15. Пионткевич Н.С. Система управления финансами хозяйствующего субъекта / Н.С. Пионткевич // *Фундаментальные исследования*. — 2016. — № 2–3. — С. 604–608.
16. Родионов Д.Г. Стратегическое управление финансами предприятий / Д.Г. Родионов, И.А. Рудская // *Российский экономический интернет-журнал*. — 2018. — № 4. — С. 94.
17. Романенко И.В. Управление финансами предприятия / И.В. Романенко // *Экономика. Бизнес. Право*. — 2–18. — № 10-12 (28). — С. 46–78.

18. Терновых Е.В. Формирование эффективного механизма управления финансами предприятия на основе левириджа / Е.В. Терновых // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. — 2017. — № 2 (53). — С. 186–196.
19. Финансовый менеджмент в сфере бизнеса: монография / Ю.Н. Воробьев, Е.И. Воробьева, Л.М. Борщ и др.; под ред. д-ра эконом. наук, профессора Ю.Н. Воробьева. — Симферополь : ООО «Антиква», 2017. — 632 с.
20. Чараева М.В. К вопросу о регулировании управления финансами хозяйствующих субъектов со стороны государства / М.В. Чараева, А.И. Жеребко // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. — 2017. — № 3-1. — С. 115–119.
21. Шальнева В.В. Модель механизма управления финансовой безопасностью предприятия / В.В. Шальнева // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. — 2018. — № 4 (45). — С. 85–95.
22. Шальнева М.С. Управление финансами российских компаний в условиях теневых экономических процессов: налоговый аспект / М.С. Шальнева // Известия Уральского государственного университета. — 2015. — № 4 (60). — С. 52–59.
23. Chena Ch. Bank credit and corporate working capital management / Chongyang Chena, Robert Kieschnick. // Journal of Corporate Finance. — 2018. — Volume 48 (February). — Pp. 579–596.
24. Cumming D. Entrepreneurial finance: Unifying themes and future directions / Douglas Cumming, Alexander Peter Groh // Journal of Corporate Finance. — 2018. — Volume 50 (June). — Pp. 538–555.
25. Farrell K. Stock repurchases as an earnings management mechanism: The impact of financing constraints / Kathleen Farrell, Emre Unlu, Jin Yu // Journal of Corporate Finance. — 2014. — Volume 25 (April). — Pp. 1–15.
26. Gebauer S. Corporate debt and investment: A firm-level analysis for stressed euro area countries / Stefan Gebauer, Ralph Setzer, Andreas Westphal // Journal of International Money and Finance. — 2018. — Volume 86 (September). — Pp. 112–130.

#### SPISOK LITERATURY

1. Alekseyeva O.L. Upravleniye finansami organizatsii s ispol'zovaniyem ERP-sistem / O.L. Alekseyeva, M.S. Pavlova // Fundamental'nyye i prikladnyye issledovaniya kooperativnogo sektora ekonomiki. — 2016. — № 3. — С. 77–81.
2. Belova M.D. Osobennosti ispol'zovaniya razlichnykh modeley upravleniya finansami kompanii v usloviyakh ekonomicheskoy nestabil'nosti / M.D. Belova // Altayskiy vestnik Finansovogo universiteta. — 2017. — № 2. — С. 163–167.
3. Borshch L.M. Finansovaya strategiya upravleniya denezhnymi potokami predpriyatiya / L.M. Borshch // Nauchnyy vestnik: finansy, banki, investitsii. — 2018. — № 1 (42). — С. 19–28.
4. Volkov A.Yu. Upravleniye finansami i innovatsiyami na predpriyatii / A.Yu. Volkov, Ye.B. Zborovskaya // Azimut nauchnykh issledovaniy: ekonomika i upravleniye. — 2016. — Т. 5. — № 3 (16). — С. 74–78.
5. Vorobyov Yu.N. Finansovyye resursy publichnykh aktsionernykh obshchestv promyshlennosti / Yu.N. Vorobyov // Nauchnyy vestnik: finansy, banki, investitsii. — 2018. — № 1 (42). — С. 5–18.
6. Vorobyov Yu.N. Formirovaniye finansovykh resursov aktsionernymi obshchestvami: monografiya / Yu.N. Vorobyov. — Simferopol' : ООО «Антиква», 2017. — 277 с.
7. Vorobyova E.I. Finansovyye metody regulirovaniya biznesa v Rossii / E.I. Vorobyova // Nauchnyy vestnik: finansy, banki, investitsii. — 2018. — № 4 (45). — С. 17–30.
8. Vorotyntseva A.V. Sistema upravleniya finansami predpriyatiya / A.V. Vorotyntseva, D.V. Solomakhina // Innovatsionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya. — 2017. — № 4. (22). — С. 40–48.
9. Gerasimov B.N. Soderzhaniye i struktura protsessa upravleniya finansami organizatsii / B.N. Gerasimov // Ekonomika i biznes: teoriya i praktika. — 2018. — № 8. — С. 16–22.
10. Gerasimov B.N. Tekhnologizatsiya podprotsessov upravleniya finansami organizatsii / B.N. Gerasimov // Ekonomika i biznes: teoriya i praktika. — 2018. — № 10-1. — С. 49–58.
11. Gryzunova N.V. Upravleniye finansami khozyaystvuyushchikh sub'yektov: sovremennyye tekhnologii kreditovaniya rynochnykh sub'yektov v usloviyakh defitsita likvidnosti / N.V. Gryzunova // Ekonomika, statistika i informatika. Vestnik UMO. — 2014. — № 6-2. — С. 285–288.
12. Krylov S.I. Sbalansirovannaya sistema pokazateley i prikladnoy strategicheskoy analiz v strategicheskoy upravlenii finansami / S.I. Krylov // Ekonomicheskoye issledovaniye: teoriya i praktika. — 2015. — № 21 (420). — С. 2–14.
13. Lavrushina V.B. Otsenochnyye znacheniya v sisteme upravleniya finansami predpriyatiya / V.B. Lavrushina // Ekonomika i upravleniye: problemy i resheniya. — 2017. — Т. 1, № 6. — С. 73–76.
14. Maymina E.V. Metodologicheskoy aspekt ispol'zovaniya tekhnologiy upravleniya finansami kommercheskoy organizatsii v tselyakh obespecheniya yeye ekonomicheskoy ustoychivosti / E.V. Maymina // Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava. — 2017. — № 5 (66). — С. 240–251.
15. Piontkovich N.S. Sistema upravleniya finansami khozyaystvuyushchego sub'yekta / N.S. Piontkovich // Fundamental'nyye issledovaniya. — 2016. — № 2–3. — С. 604–608.
16. Rodionov D.G. Strategicheskoye upravleniye finansami predpriyatiy / D.G. Rodionov, I.A. Rudskaya // Rossiyskiy ekonomicheskoye internet-zhurnal. — 2018. — № 4. — С. 94.
17. Romanenko I.V. Upravleniye finansami predpriyatiya / I.V. Romanenko // Ekonomika. Biznes. Pravo. — 2–18. — № 10-12 (28). — С. 46–78.
18. Ternovykh Ye.V. Formirovaniye effektivnogo mekhanizma upravleniya finansami predpriyatiya na osnove leveridzha / Ye.V. Ternovykh // Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta. — 2017. — № 2 (53). — С. 186–196.
19. Finansovyy menedzhment v sfere biznesa: monografiya / Yu.N. Vorobyov, E.I. Vorobyova, L.M. Borshch i dr.; pod red. d-ra ekonom. nauk, professora Yu.N. Vorobyova. — Simferopol' : ООО «Антиква», 2017. — 632 с.
20. Charayeva M.V. K voprosu o regulirovanii upravleniya finansami khozyaystvuyushchikh sub'yektov so storony gosudarstva / M.V. Charayeva, A.I. Zherebko // Aktual'nyye problemy gumanitarnykh i yestestvennykh nauk. — 2017. — № 3-1. — С. 115–119.
21. Shal'neva V.V. Model' mekhanizma upravleniya finansovoy bezopasnost'yu predpriyatiya / V.V. Shal'neva // Nauchnyy vestnik: finansy, banki, investitsii. — 2018. — № 4 (45). — С. 85–95.

22. Shal'neva M.S. Upravleniye finansami rossiyskikh kompaniy v usloviyakh tenevykh ekonomicheskikh protsessov: nalogovyy aspekt / M.S. Shal'neva // Izvestiya Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta. — 2015. — № 4 (60). — S. 52–59.
23. Chena Ch. Bank credit and corporate working capital management / Chongyang Chena, Robert Kieschnick. // Journal of Corporate Finance. — 2018. — Volume 48 (February). — Pp. 579–596.
24. Cumming D. Entrepreneurial finance: Unifying themes and future directions / Douglas Cumming, Alexander Peter Groh // Journal of Corporate Finance. — 2018. — Volume 50 (June). — Pp. 538–555.
25. Farrell K. Stock repurchases as an earnings management mechanism: The impact of financing constraints / Kathleen Farrell, Emre Unlu, Jin Yu // Journal of Corporate Finance. — 2014. — Volume 25 (April). — Pp. 1–15.
26. Gebauer S. Corporate debt and investment: A firm-level analysis for stressed euro area countries / Stefan Gebauer, Ralph Setzer, Andreas Westphal // Journal of International Money and Finance. — 2018. — Volume 86 (September). — Pp. 112–130.

Статья поступила в редакцию 25 марта 2019 года

Статья одобрена к печати 3 апреля 2019 года